

Munkavállalói pszichológiai biztonság mint a fluktuáció ellenszere

# MARADÁS A „SÜLLYEDŐ” HAJÓN



**HORVÁTH ZSUZSANNA**  
szervezetfejlesztő,  
team coach

2018-ban bejelentették, hogy az egyik legnagyobb hazai telekommunikációs cég felvásárolja országosan kiemelt jelentőségű versenytársát. A jóváhagyási folyamat több mint egy évig húzódott, a négy országot érintő tranzakcióhoz az Európai Versenyhivatal engedélye kellett. A felvásárlás híre egy regionális szervezeti átalakulás közepén érte a dolgozókat, így szervezetfejlesztői fókuszom a felvásárlásra és annak kezelésére irányítottam.

A teljes bizonytalanság alaphelyzetéből indultunk: nem lehetett tudni, hogy megkapják-e a Versenyhivatal engedélyt, és ha igen, mikor. A felvásárlás alatt álló vállalat célja az volt, hogy fenntartsa a működőképességét, teljesítse az előre kitűzött üzleti célokat, hiszen ha lesz felvásárlás, ha nem, a cégnek tovább kellett működnie. Feladatként én a munkavállalók megtartását, a fluktuáció megakadályozását kaptam.

## MIT ÉLTEK ÁT A MUNKAVÁLLALÓK?

Ahogy lenni szokott instabil helyzetben, eluralkodik a bizonytalanság. Sok kérdés merül fel a vezetőkben és dolgozóknál: Hogyan hozzuk az eredményeket? Hogyan tartjuk itt az embereket? Kirúgnak? Miből fizetem a hitelem? A kutatások alapján a tranzakció bejelentését követő egy évben a kulcsfontosságú

kollégák 47 százaléka átlagosan elmegy, beindul a süllyedőhajó-effektus, amiről mindenki menekül. Következményként jön az ügyfélvesztés, az üzleti eredmények romlása és a szervezeti kultúra spirálszerű hanyatlása. Ennek kellett elejét vennünk egy jól kidolgozott szervezetfejlesztési startéigiával.

A kritikus pont a munkavállalói pszichológiai biztonság: érzelmi stabilitást kellett építenünk, az „együtt, egy hajóban evezünk, egy irányba” érzést erősítve úgy, hogy ténylegesen nem tudhattuk, mi lesz a felvásárlás vége. Ez kapaszkodót adott a dolgozóknak, amivel megakadályozhattuk a tömeges fluktuációt.

## IQ-EQ EGYENSÚLY LÉPÉSRŐL LÉPÉSRE

A cél eléréséhez a racionális és az érzelmi oldalt is aktiválni kellett szervezeti szinten.

A feltérképezés szakaszában a racionális oldalról kockázatfelmérések sokasága készült, erőforrás- és költségkalkulációk: mely üzleti projektek álljanak le, kulcs csapatok és -emberek azonosítása, fluktuációkezelő-terv stb. Ezt minden szervezet meglépi, ha ilyen helyzetbe kerül. Ennél a vállalatnál viszont felismerték a vezetők, hogy ez önmagában kevés a sikerhez, és elég bátrak voltak ahhoz, hogy a szervezet érzelmi oldalával is dolgozza-

nak. Ebben segítettem én őket a vállalatba beépülő „munkatársként”, aki egyszerre volt kint és bent a projekt legvégéig, HR-es és kommunikációs kollégákkal együtt alkotva az irányító munkacsoportot.

Az érzelmi folyamat első lépéseként a munkavállalók és vezetők bevonásával a 'Veletek, rólatok' workshopokon körbejártuk, hogy mit jelent a szervezeti kultúrában a biztonság, és mi hiányzik most. Ez jelentette érzelmileg a ventilálás lehetőségét a munkavállalóknak, biztonságos közeget teremtettünk, hogy hangot adhassanak félelmeiknek, haragjuknak, kérdéseiknek. A félelem ugyanis gátolja a tanulást, rontja az analitikus gondolkodást és a problémamegoldást. Így elejét vettük a folyosói pletykáknak és vele a felszín alatti erőziónak.

A terv összeállításakor a feltérképezés alatt szerzett információk és a vezetői elvárások összeegyeztetése, ezek validálása, a dolgozók újbóli bevonása, vezetői első azonosulás kialakítása következett.

Három fő fókuszterület körvonalazódott: transzparencia, büszkeségépítés és a csapatok megerősítése szükséges a 'mi együtt egy hajón, egy irányba megyünk' érzés kialakításához.

**1. A transzparencia** egyik alappillére a sérülékenység felvállalása volt. Fontos volt a következőket kimondani:



„Nekem mint vezetőnek is nehéz ez a helyzet, kérdezz bármit, válaszolok. Együtt biztosan megtaláljuk a jó megoldást.” Másik pilléreként ugyanazokat az üzeneteket kommunikáltuk minden fórumon, többször ismételve. Szembesültünk vele, hogy mi úgy éreztük, elmondtuk valamit, egyeseknek még mindig újdonságként hatott.

- 2. A büszkeségépítés** láthatóvá tettük, melyik csapatok hogyan dolgoznak, milyen sikereket értek el, milyen kihívásokkal szembesülnek. Ez eddig kevésbé volt elérhető infó a szervezetben, így erősítettük a nem vagyunk egyedül érzést, felkeltettük a vágyat, hogy a csapatok hírt adjanak magukról.
- 3. A csapaterősítés** lényege az volt, hogy csapatokkal és nem az egyénnel foglalkoztunk.

## TÖRŐDŐ TERV

Megszületett a *Törődő terv* koncepciója, amiben a három fókuszterület rengeteg akcióra lett kibontva. A cél a jéghegy

láthatatlan részének láthatóvá tétele volt: megtartani, motiválni és bevonni. A három fókuszterület életre hívásához egy vezetői és egy munkavállalói fejlesztőprogramot alkottunk.

A megvalósítási szakaszban a *Törődő terv* IQ részének tüpontos költség-felelősség-határidő kidolgozása zajlott. A szervezeti EQ rész az élményátadásra, bevonásra, aktivizálásra épült, minden csapatszinten zajlott, nem egyénin.

## AZ EREDMÉNY ÖNMAGÁÉRT BESZÉLT

A felvásárlás engedélyezéséig a munkavállalók 98 százalékát megtartottuk, sőt képesek voltunk az üzleti tervet túlteljesíteni bizonytalan helyzetben is. Fél évvel a bejelentést követően már többen voltunk, mint a felvásárlási szándék kihirdetésekor

– erre bizony a felsővezetők is erősen rácsodálkoztak. Sikerült a szervezetfejlesztési változásokkal az érzélem és az értelem között egyensúlyt teremtenünk, így a szervezet nem bénult le, hanem tovább tudott működni.

## PSZICHOLÓGIAI BIZTONSÁG MINT ÜZLETI KATALIZÁTOR

A pszichológiai biztonság nem az egyetlen faktor, ami a jó teljesítményt definiálja, de alapot jelent bármilyen szervezeti változáshoz. Leveszi a fékről a lábat, hogy az emberek képesek legyenek arra, ami bennük van. De ez nem egyenlő az üzemenyaggal, ami hajtja a kocsit. Viszont erre építkezve tudunk sikeresen két kultúrát összeolvasztani, új hibrid működést bevezetni, valós munkavállalói élményt létrehozni vagy elkötelezettséget fejleszteni.

**Fél évvel a bejelentést követően már többen voltunk, mint a felvásárlási szándék kihirdetésekor – erre bizony a felsővezetők is erősen rácsodálkoztak.**